GUIA DE LA INNOVACIÓ

Vols eliminar les barreres de la teva empresa per innovar?

[publicacions]
urv

GUIA DE LA INNOVACIÓ

Vols eliminar les barreres de la teva empresa per innovar?

Mercedes Teruel Carrizosa (Coordinadora)

Verònica Gombau Vertomeu

Maria Dolores Parra Robles

Roser Aymi Perelló (suport)

ISBN: 978-84-8424-380-9
Dipòsit legal: T 874-2015

QUÈ OFEREIX AQUESTA GUIA?

1. Introducció

Innovar significa millorar l'estat de la nostra empresa. Implica, per tant, executar aquelles idees que millorin els nostres productes o serveis, els processos de producció, l'organització de l'empresa o els canals per arribar als nostres mercats. En definitiva es tracta de de generar valor afegit.

Com a empresari o com a directiu, vostè ha de tenir clar que la innovació és un repte que, com qualsevol altre canvi, comporta un cert risc, però que està a l'abast de la seva empresa. Sols aquells que s'arrisquen aconsegueixen allò que busquen.

Tanmateix, el risc a assumir no té per què ser molt elevat. Fins i tot les petites millores incorporades a un producte, un procés, un mètode organitzatiu o un canal de distribució són innovacions que repercutiran en les vendes finals de la seva empresa.

La innovació, per tant, és una activitat estratègica, ja que millora el posicionament en el mercat i, com a conseqüència, augmenta el creixement empresarial i la supervivència. Ara bé, si hi ha un grup d'empreses que han de destinar més recursos i esforços a l'activitat innovadora, aquestes són les petites i mitjanes empreses (PIME). D'acord amb els estàndards europeus, una PIME és una empresa amb menys de 250 treballadors i amb un volum de vendes inferior a 50 milions d'euros o amb un balanç anual inferior a 43 milions d'euros. Si la seva empresa es troba dintre d'aquesta categoria, ha de sentir-se afortunat. Les PIME presenten una major capacitat d'adaptació i una flexibilitat que faciliten la presa de decisions en un món que canvia contínuament. Tanmateix, com vostè ja deu saber, les PIME disposen de menys recursos, ja siguin humans, financers o d'altres tipus. Això fa que les PIME estiguin més desprotegides davant les amenaces externes.

Per tal que es faci una idea de l'abast de la situació i a tall il·lustratiu, el percentatge de PIME que representa el teixit empresarial al Camp de Tarragona i les Terres de l'Ebre és del 99 % (l'any 2014 ocupava el 75% de treballadors de l'economia tarragonina). L'elevat nombre

d'empreses i la seva menor dimensió fan que aquest grup hagi cridat l'atenció dels agents responsables de la política innovadora. L'enfortiment d'aquest grup d'empreses és necessari per tal d'agilitzar el teixit productiu i augmentar la fortalesa a l'hora de competir i crear nous llocs de treball.

La Unió Europea (UE) és conscient de les característiques i necessitats específiques de les PIME i del paper important que aquestes tenen en el foment del potencial d'innovació. Així, la Comissió Europea està centrant esforços per tal d'accelerar el procés de creació d'innovacions que s'insereixin en el mercat. En aquest sentit, part dels recursos econòmics de l'Horitzó 2020 es dirigeix a les PIME dintre del pilar de «Lideratge industrial», que té com un dels objectius donar suport a les PIME durant tot el procés d'innovació. Si bé és cert que algunes PIME han iniciat la seva pròpia senda de la innovació, la manca d'una cultura innovadora fa que existeixi una distància entre el potencial per innovar (la capacitat màxima que té l'empresa) i el nivell d'ús d'aquest potencial. Això fa que part dels esforços es dirigeixin cap a dues línies. La primera línia pretén ampliar el nombre d'empreses que innoven —una política extensiva— i es dirigeix a empreses amb potencial innovador, però que no s'han plantejat innovar fins ara. La segona línia és la que vol aprofundir i millorar els nivells d'inversió de les empreses que ja innoven —una política intensiva— i es dirigeix a empreses innovadores.

Si la seva empresa no té intenció ni capacitat per innovar, vostè no formaria part d'aquelles empreses a les que s'adreça. Tanmateix, ha de ser conscient que mai és tard per iniciar aquesta activitat realitzant petits esforços. Si la guia que vostè té entre mans no l'ajuda a implementar cap procés innovador —ja que es troba lluny d'aquest procés—, però sí que el fa reflexionar sobre la necessitat de la innovació, aquesta GUIA ja haurà acomplert un dels seus objectius: conscienciar les empreses de la necessitat d'innovar.

Per contra, si vostè es troba entre el grup d'empresaris que volen innovar, aquesta GUIA li pot ser molt útil. Com a empresari, ha de saber que el nombre d'empreses que són potencialment innovadores és molt elevat. D'acord amb les dades disponibles, aproximadament el 80 % d'empreses catalanes són potencialment innovadores. Al marge es troben les empreses no innovadores. Per tant, si no vol quedar-se enrere en el camí de la innovació, aquesta document és el suport adequat per iniciar-s'hi o avaluar el seus processos.

Per tant, els destinataris principals d'aquesta GUIA DE LA INNOVACIÓ són ambdós tipus d'empreses: les que actualment són innovadores i aquelles que disposen d'un cert potencial per ser-ho. Aquesta GUIA té la intenció d'ajudar a l'autodiagnosi del perfil innovador de l'empresa i, alhora, de ser un instrument de suport per enfocar les millores a través de suggeriments d'actuacions i ajudant en la planificació. Per tal d'acompanyar les empreses en aquesta avaluació, la Càtedra per al Foment de la Innovació Empresarial complementa la GUIA amb un servei gratuït de diagnòstic, avaluació i assessoria amb un expert en matèria d'innovació empresarial per a PIME. Us convidem a recórrer plegats el camí de la innovació visitant la nostra pàgina web i responent l'enquesta d'avaluació on-line a https://opina.urv.cat/c/1129

2. Motius per innovar

El nostre primer objectiu és conscienciar les empreses de la importància de la innovació. Aquí li mostrem deu dels motius principals que tenen les empreses per innovar.

> *"Les empreses que innoven són aquelles que tenen motius per fer-ho."*

1. Les innovacions augmenten l'eficiència de l'empresa, ja sigui per la via dels costos gràcies a una innovació en procés, ja sigui per un augment de la capacitat productiva. Per tant, permeten augmentar la productivitat de l'empresa.

2. Les innovacions milloren la competitivitat i el posicionament de l'empresa, ja sigui perquè l'empresa augmenta la seva productivitat, ja sigui perquè introdueix al mercat uns productes o serveis que són més valorats que els de la competència.

3. Les innovacions són la millor via per assegurar la supervivència de l'empresa. Si l'empresa és capaç d'introduir innovacions, podrà ser més competitiva i assegurar el seu futur empresarial gràcies a un major nombre de vendes i una major liquiditat.

4. Les innovacions incorporen més valor afegit al producte final, ja sigui perquè s'introdueixen novetats directament al producte o ja sigui perquè el sistema de producció és més eficient. En definitiva, el mercat percep que hi ha un valor afegit.

5. Les innovacions faciliten l'adopció del coneixement extern. Disposar d'una certa capacitat per innovar permet a l'empresa gaudir de més coneixement i, alhora, facilita absorvir el coneixement generat fora de l'empresa.

6. Les innovacions generen entorns de treball més creatius que motiven als treballadors de l'empresa. Si els treballadors estan més motivats, la productivitat laboral augmentarà, però també la satisfacció dels treballadors i la seva fidelització vers l'empresa.

7. Les empreses innovadores atrauen treballadors més creatius. D'una banda, els treballadors més creatius i més capacitats preferiran treballar en una empresa a on les seves qualificacions i habilitats siguin valorades. De l'altra, les empreses innovadores seran capaces de remunerar millor els seus treballadors si les seves innovacions tenen èxit en el mercat.

8. Les innovacions milloren la percepció que té la societat de l'empresa. Les empreses innovadores acostumen a tenir una imatge davant de la societat més favorable que les empreses que utilitzen processos obsolets o bé que han quedat estancades en el seu mercat.

9. Les innovacions augmenten la credibilitat de l'empresa en tant l'activitat innovadora requereix que l'empresa tingui unes habilitats per organitzar recursos, planificar unes tasques, realitzar un seguiment i un control.

10. L'empresa innovadora és aquella que té més capacitat per augmentar l'estoc de coneixement. Les innovacions comporten riscos; tanmateix, el grau de risc a assumir és ampli i depèn del tipus d'innovació que s'introdueixi. Tot i això, l'aprenentatge que es pot derivar de l'activitat innovadora i les competències que s'acaben aprenent són un actiu intangible que farà augmentar el valor de l'empresa.

3. Què trobareu a la GUIA?

Aquest capítol té per objectiu revisar els conceptes clau que li facilitaran la resposta en la secció d'autoavaluació i diagnòstic que es troba més endavant. Per tal de dissenyar el qüestionari d'autoavaluació sobre la capacitat d'innovació de la seva empresa, aquesta GUIA es basa en quatre fases.



Fase 1 | La primera fase consisteix en la cultura de l'empresa i envolta la resta de fases.

Fase 2 | La segona fase conté els factors que formen el suport necessari perquè l'empresa innovi i, per tant, fan referència als pilars bàsics perquè l'empresa disposi de l'actitud i els recursos necessaris per innovar.

Fase 3 | La tercera fase inclou les preguntes relacionades amb la implementació de l'activitat innovadora.

Fase 4 | La fase final inclou les preguntes relacionades amb el procés d'avaluació i aprenentatge que l'empresa realitza en relació amb la seva activitat innovadora.

La idea principal que es vol transmetre a continuació és que la innovació és un procés transversal que afecta el bé o el servei ofert per l'empresa i que és responsabilitat d'un grup ampli de persones.

Fase 1 | La cultura de la innovació

La seva empresa disposa d'una cultura organitzativa que s'erigeix com un element transversal i, per tant, és l'eix que cohesionarà tota l'activitat. La cultura organitzativa depèn, en gran mesura, de la presa de decisions per part dels responsables de la gestió i de les rutines establertes en l'empresa.

> ***"Si com a directiu o empresari busca enfortir el posicionament de la seva empresa a mitjà i llarg termini, és necessari adoptar una cultura organitzativa abocada a la innovació."***

El context de globalització actual ha fet incrementar la competència. Si a aquest fenomen afegim el fet que s'ha accelerat el cicle de vida dels productes, això provoca que la seva empresa hagi d'adaptar-se i disposar de les eines bàsiques que la capacitin per innovar.

Però, què és la cultrua innovadora de l'empresa? La cultura innovadora fa referència a la consciència de les organitzacions de la necessitat de prestar atenció a les oportunitats del mercat i a la detecció de noves idees involucrant les diverses àrees i persones de l'empresa.

Cultura de la innovació

- Capacitat d'assumir riscos
- Actitud proactiva per a la generació d'idees
- Predisposició a la cooperació externa
- Foment de la participació de tots els membres de l'empresa
- Anàlisi crítica de tots els processos interns
- Responsabilitat compartida amb tots els membres

Estratègia a mig termini

Millora de la productivitat

Per tant, com a directius o empresaris, han de trobar els mecanismes per conscienciar els treballadors que la innovació és un element clau que es pot desenvolupar en qualsevol departament de l'empresa. Per tal de dur-ho a terme, cal vincular les diverses àrees i processos que formen part del procés empresarial.

Fase 2 | Els pilars bàsics

La implementació de la innovació necessita una sèrie de recursos o pilars sobre els quals aquesta es pugui generar. Els descrivim a continuació.

> ***Els pilars principals de la innovació són: la generació d'idees, la R+D, la cooperació, el suport financer i les TICs.***

Pilar 1. La generació d'idees

Si haguéssim d'indicar els elements claus del procés innovador, aquest serien els recursos humans o treballadors que integren la seva empresa. El motiu principal és que aquests faciliten l'adaptació dels recursos externs i formen l'engranatge intern de l'empresa. Els seus treballadors disposen d'una qualificació i d'unes habilitats determinades que utilitzen en el lloc de treball. Com que estan en contacte directe amb l'activitat productiva, els seus treballadors disposen d'informació privilegiada sobre els processos concrets.

Entre els diferents treballadors que participen en el procés d'innovació, la figura del líder innovador és bàsica, ja que coordina i motiva la resta de membres. **Els líders innovadors són capaços de crear entorns que permeten la generació d'idees en el si dels equips de treball.** Tal com hem apuntat anteriorment, els treballadors tenen coneixements limitats a causa de la seva especialització ocupacional. Gestionar la interacció entre els treballadors i gestionar equips de treball serà un dels reptes principals dels líders innovadors.



> ***Pilar 1. La generació d'idees.***
> ***Els recursos humans són clau en la generació d'innovacions, per la qual cosa s'ha de motivar i crear entorns que permetin la generació d'idees en els equips de treball.***

De fet, la generació i la gestió de les innovacions no es concentren en un número reduït de treballadors, sinó que implica equips de treball **transversals i multidisciplinari**s. Aquests equips es caracteritzen pel flux d'idees i d'informació entre els diferents agents.

Què cal fer per **millorar els resultats dels equips de treball i, en general, de tots els treballadors**? **La motivació** augmenta la implicació dels treballadors en els projectes i, per tant, incrementa el rendiment de les qualificacions i les habilitats individuals i conjuntes de tot l'equip. Cal tenir en compte que la motivació no només procedeix d'incentius econòmics, sinó també d'altres d'intangibles com el reconeixement professional, les possibilitats de desenvolupament intern i l'entorn de treball. Per tant, haurà de ser conscient dels elements que poden augmentar la implicació dels seus treballadors.

Pilar 2. La recerca i el desenvolupament

Si la seva empresa pertany a sectors tecnològics o sotmesos a la incorporació continuada d'innovacions, serà necessari disposar d'un departament en el qual realitzar activitats de recerca i desenvolupament (més conegut per les sigles R+D). er una eina estratègica.

Què entenem per *recerca*? La recerca és aquella activitat que permet la generació de coneixement. Aquesta activitat pot ser realitzada de manera interna (**recerca interna**) o bé pot ser adquirida (**recerca externa**). En general, les empreses estan interessades en la **recerca aplicada**, és a dir, aquella que té com a objectiu final la generació de coneixement per explotar-lo productivament o comercialment. Mentre que la **recerca bàsica** —aquella que amplia els coneixements generals científics i tècnics— queda més limitada a grans empreses amb centres de recerca o bé a centres de recerca públics.

Què és el desenvolupament? Per tal que es generin innovacions a partir de la recerca és necessari fomentar els ponts entre el coneixement i l'aplicació final a partir del desenvolupament. L'objectiu és la millora o la fabricació de materials i productes, així com el disseny de processos i sistemes de producció o de prestació de serveis. En definitiva, **aplicar el coneixement desenvolupat internament o externament en l'etapa de la recerca cap a l'aplicació**. Així, el desenvolupament sol a incloure:

a) materialització dels resultats de la recerca en un plànol, esquema o disseny;

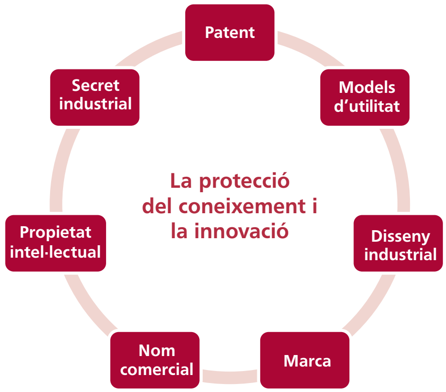
b) creació de prototips no comercialitzables;

c) projectes de demostració inicial o projectes pilot, sempre que aquests no utilitzin o es converteixin en aplicacions industrials ni s' explotin comercialment.

> ***Pilar 2. La recerca i el desenvolupament***
>
> ***Si l'empresa opera en un sector que no és pròpiament de tecnologia o innovació però es vol protegir de l'amenaça de noves empreses, disposar de departaments encarregats de la recerca i el desenvolupament pot ser una eina estratègica.***

La protecció del coneixement

Un incentiu per a la generació de nou coneixement i d'innovacions és **la protecció respecte a competidors que imitin o copiïn el resultat final de les inversions en R+D i innovació** realitzades per la seva empresa. I és que la innovació requereix d'un esforç econòmic i de temps que cal rendibilitzar. Per tant, si és una empresa innovadora —o bé pretén ser-ho—, cal que prengui nota dels mitjans dels quals disposa per protegir-se.



Quines fórmules permeten protegir el coneixement i la innovació?

a) **Patent**: Instrument que dóna el dret a explotar en exclusiva la invenció patentada i n'impedeix la fabricació, venda o utilització sense el vistiplau del propietari durant un període de 20 anys.

b) **Models d'utilitat**: Instrument que permet explotar en exclusiva invencions menys innovadores que les patents durant un període de 10 anys.

c) **Disseny industrial**: Mecanisme per protegir el dret d'ús exclusiu sobre un producte o una part, que derivi de característiques tals com les línies, contorns, colors, formes, textures o materials del producte. La duració és de 5 a 25 anys.

d) **Marca**: Instrument que permet l'ús exclusiu d'un signe per a la identificació d'un producte o servei en el mercat.

e) **Nom comercial**: Instrument que dóna dret d'ús de qualsevol signe o denominació com a identificador d'una empresa.

f) **Propietat intel·lectual**: Mecanisme de protecció d'obres de creació fruit de la creativitat intel·lectual. Es manifesta a través dels drets d'autor o dels copyright.

g) **Secret industrial**: S'usa quan es vol protegir certa informació vinculada a l'àmbit tècnic que és confidencial i no es vol utilitzar cap dels instruments anteriors. En general, es tracta d'informació que es pot descriure en suport paper i aquest pot ser depositat davant de notari com a prova de la seva existència. El secret industrial està relacionat amb els proveïdors, els clients i les estratègies de mercat.

La cooperació

Al contrari del que sovint es pensa, moltes de les innovacions més importants del nostre temps no són el fruit del treball d'una empresa en solitari, sinó de la cooperació d'organitzacions diverses. Així, **cada cop són més freqüents les aliances i els acords de cooperació entre empreses i altres institucions per tal de desenvolupar innovacions**.

La cooperació serà necessària si, per exemple, la seva empresa desenvolupa una idea, però no té la capacitat inicial per realitzar els controls de qualitat o per fer-la arribar al mercat final, ja que no disposa de les instal·lacions, equipaments o coneixements necessaris. En aquest sentit, l**a cooperació esdevé un element crucial per tal de complementar les competències, habilitats i recursos dels diferents agents**.

Els acords de cooperació són amplis i es poden realitzar amb agents privat-públics (empreses amb universitats i fundacions) o bé amb agents ubicats en diferents escales de la cadena de valor (proveïdors i clients).

Per què li interessa cooperar a una empresa?

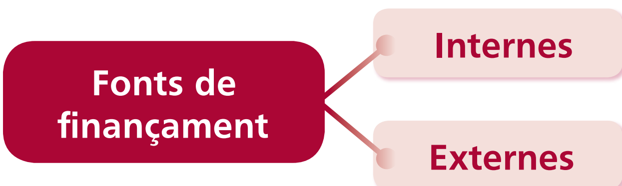
- Per complementar amb altres els seus recursos i competències
- Per disminuir costos
- Per disminuir riscos
- Per motius comercials (entrar en un mercat)

Pilar 3. El suport financer

Un altre element bàsic que ha de tenir en compte a l'hora d'innovar és l'accés al finançament. L'inici de qualsevol activitat innovadora implica la inversió de recursos financers (si no és que es produeix una desviació de recursos econòmics d'altres partides, situació que no és recomanable perquè podria afectar negativament la viabilitat futura de l'empresa). Per tant, **l'empresa ha d'estimar les necessitats de finançament dels projectes innovadors sense posar en risc el projecte ni tampoc les activitats habituals**. En aquest sentit, com a responsable de l'empresa, cal evitar que una decisió d'inversió en un projecte innovador afecti negativament el pagament de proveïdors o els salaris. Si no s'evita, la supervivència de l'empresa quedarà compromesa.

Primordialment, l'obtenció dels recursos financers es compon de dues fases. D'una banda, **cal assegurar l'accés al finançament de la innovació destinant-hi part dels recurs interns o recursos externs (procedents d'entitats financeres o agents públics). I, de l'altra, cal planificar correctament l'activitat inversora per tal d'ajustar la temporalització dels fluxos de caixa**.

> ***Pilar 3. El suport financer***
> ***Tota activitat innovadora implica la inversió de recursos financers. Conèixer les diverses fonts de finançament resulta necessari.***



Les convocatòries públiques de finançament

Tal com hem apuntat anteriorment, entre les fonts de finançament de la innovació es troben els recursos públics. Com a directiu o responsable de l'empresa, ha de tenir en compte que aquest és un **recurs complementari i no exclusiu a l'hora d'invertir i que, per tant, és imprescindible invertir també recursos propis**. Tanmateix, s'han de tenir presents les possibilitats que es posen a l'abast de les empreses per incentivar o augmentar el seu esforç innovador.

Quines són les fonts de finançament públiques?

a) **Subvencions**: Concessió d'un import no reemborsable per a la realització d'un projecte. S'atorga un percentatge sobre el total de despeses de les partides que es tenen en consideració en la convocatòria. Hi ha tres possibilitats segons la convocatòria: 1) avançament total del subsidi; 2) subsidi atorgat un cop justificada la inversió amb factures; 3) avançament parcial del subsidi.

b) **Ajudes reemborsables**: Préstecs en condicions avantatjoses: 1) sense tipus d'interès o molt reduït; 2) llarg termini d'amortització; 3) període de carència per a la devolució; 4) sense comissions d'obertura. Es poden trobar combinacions entre subvenció i ajudes reemborsables.

c) **Préstecs participatius**: Instrument financer entre el préstec a llarg termini i les subvencions (flexibilitat en les condicions de devolució, tant en tipus d'interès com horitzó temporal i període de carència).

d) **Capital de risc**: Participació en el capital social de l'empresa durant un període de temps (normalment 5 anys). Els beneficis es reinverteixen el negoci.

e) **Desgravacions fiscals**: Instrument de suport indirecte a les activitats de R+D i innovació tecnològica que s'atorga independentment del resultat final del projecte, la mida o sector de l'empresa.

Pilar 4. La gestió de la tecnologia

Les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) són un recurs rellevant que afecta la competitivitat de l'empresa. Com a responsable de l'empresa, ha de tenir en compte que **les TIC ajuden a la realització dels processos interns, però que també representen un element estratègic**. I és que no només realitzen funcions d'ajuda en el procés de R+D i innovació, sinó que també poden ser un element central sobre el qual es pot innovar. Per tant, des del punt de la R+D i la innovació, **les TIC permeten**:

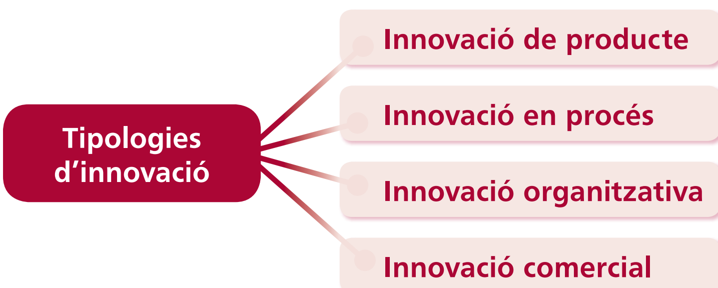
> *Pilar 4. Les TIC*
> ***Recurs rellevant per a la competitivitat, per la qual cosa són un element estratègic per a l'empresa.***

1. Identificar noves oportunitats
2. Conèixer les necessitats dels clients
3. Detectar accions de la competència
4. Aconseguir una bona comunicació entre els recursos humans o departaments

Fase 3 | La implementació

Un cop es disposa dels pilars o recursos necessaris per innovar, l'empresa ha de desenvolupar les innovacions. Tal com hem comentat anteriorment, el ventall de possibilitats sobre les quals l'equip directiu pot fer incidència és ampli.

Quines són les **tipologies d'innovacions**? D'acord amb el Manual d'Oslo (tercera edició, 2005) hi ha quatre tipus d'innovació:



Les innovacions tecnològiques inclouen les innovacions següents:

a) **Innovació de producte**: es tracta de crear o millorar significativament les característiques d'un producte o d'un servei que ven l'empresa en els seus mercats.

b) **Innovació de procés**: activitat que millora les característiques d'un procés productiu o de distribució de l'empresa.

Les innovacions no tecnològiques engloben les tipologies següents:

c) **Innovació organitzativa**: activitat que canvia la manera de gestionar o organitzar els recursos per aconseguir millores en la producció dels productes o serveis que ofereix l'empresa.

d) **Innovació comercial**: modificació de qualsevol dimensió de la fase de comercialització que influeix en el llançament d'un producte o servei.

La capacitat per innovar en cada àmbit dependrà en les competències internes de l'empresa. Així, si la seva empresa té una major capacitat per innovar en un ventall més ampli de tipologies d'innovacions, serà capaç d'enfortir més el seu posicionament. Encara que la innovació sembli una activitat difícil d'aconseguir per a l'empresa, s'ha de pensar que innovar és només començar per un canvi. De fet, la paraula innovar prové del llatí innovare, que vol dir 'canviar o alterar les coses introduint alguna novetat'. Aquest concepte de novetat pot significar que sigui nou per a l'empresa, nou per al mercat o nou per al món sencer. Així doncs, la innovació sorgeix a partir de canvis, siguin petits o grans, que representen una novetat per a l'empresa.

Fase 4 | L’avaluació i l’aprenentatge

L’última fase és una de les més importants, tot i que força sovint queda oblidada. Però, per què és important l’avaluació? **L’avaluació resulta necessària per aprendre**. L’aprenentatge que es desprèn d’avaluar els punts que han funcionat correctament (o no ho han fet) **permetrà a l’empresa corregir i millorar el seu procés innovador en el futur**. Així, doncs, aplicar aquest coneixement a la seva estratègia empresarial serà garantir-ne l’èxit.

Evidentment, la innovació implica l’inici de les tasques de planificació i realització. Tanmateix, l’empresa —i, en especial, les PIME— han de ser conscients que el seguiment i control de les tasques del procés innovador són un element clau per tal de detectar desviacions respecte dels objectius inicials o dels recursos previstos.

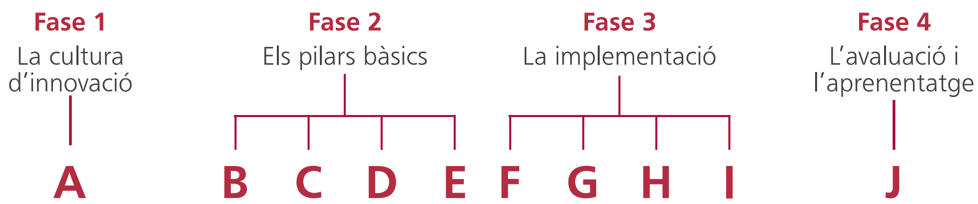
Cal entendre la innovació com un procés estratègic més de l’empresa i, per tant, ha de ser mesurat i controlat. Per fer aquest seguiment, és necessari definir una sèrie d’**indicadors que controlin el procés de gestió de la innovació en si mateix, així com la posada en marxa i els resultats d’aquests projectes**. L’anàlisi d’aquests indicadors ha de mostrar a l’empresa en quina fase cal revisar l’estratègia innovadora i quins punts estan funcionant adequadament.

4. Autoavaluació i recomanacions

Un cop realitzada la revisió dels conceptes bàsics del procés innovador de l'empresa, cal, si més no, dur a terme un exercici d'introspecció per part dels gerents i els directius de l'empresa. En aquest primer diagnòstic, s'han de posar de manifest les accions que l'empresa està duent a terme relacionades amb l'àmbit del procés d'innovació i aquelles en les quals encara no s'està actuant.

El fet d'obtenir bons resultats en el moment present no garanteix que es mantinguin en el futur; per tant, l'empresa ha d'estar atenta i revisar el procés d'innovació d'acord amb la seva estratègia, reflexionant sobre tot el procés i la seva coherència de manera constant.

El qüestionari d'avaluació consta de deu seccions que van de la lletra A a la lletra J i corresponen a les quatre fases del procés innovador que hem presentat en el capítol anterior.



L'empresa ha de seleccionar la resposta que més s'adeqüi a la seva situació actual. En finalitzar tots els qüestionaris, les respostes s'han de passar a una taula resum que es troba al final d'aquesta secció per tal de visualitzar les àrees en les quals s'ha de treballar més.

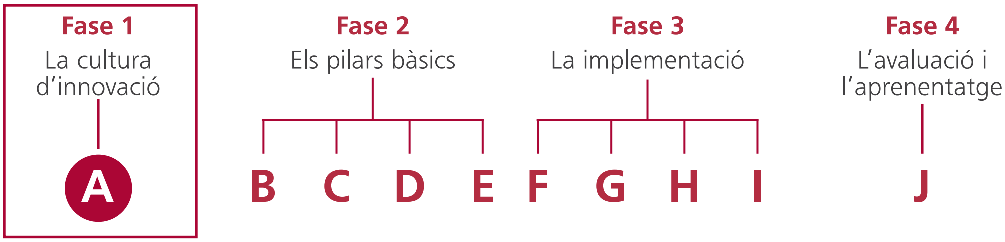
La valoració final s'ha de fer tenint en compte les peculiaritats de l'empresa (sector, indústria, mida, tipus de producte, entre d'altres). A més a més, és recomanable que el test el responguin diferents persones de l'empresa i de diferents àrees per tal d'obtenir una visió

més completa de la realitat de l'empresa i comparar els resultats de manera conjunta. Una vegada obtinguda aquesta valoració, és recomanable fer una anàlisi conjunta de les àrees en les quals es podria millorar i establir un pla d'acció conjunt (vegeu el capítol 5).

De manera preliminar, aquesta GUIA dóna certes recomanacions. Després de finalitzar cada qüestionari, l'empresa pot comprovar aquelles preguntes amb menys puntuació (apartats contestats amb puntuació d'1 o 2) i les recomanacions que aquesta GUIA ofereix com una primera aproximació.

Des de la Càtedra per al Foment de la Innovació Empresarial de la Universitat Rovira i Virgili (URV), volem acompanyar i assessorar les empreses que volen iniciar-se en temes d'innovació o que ja hi estan iniciades però necessiten suport no financer. Per aquest motiu, la Càtedra ofereix suport amb personal qualificat per tractar els resultats que s'obtinguin en aquest qüestionari d'avaluació. Per tal que sigui un expert qui avaluï la seva empresa, simplement han d'omplir el mateix qüestionari en línia a l'adreça: https://opina.urv.cat/c/1129 i un tècnic de la Càtedra per al Foment de la Innovació Empresarial es posarà en contacte amb vostès de manera gratuïta. A continuació, els oferim el mateix qüestionari que trobaran en línia.

A) La cultura d'innovació



A.1 La innovació en la visió de l'empresa	
La innovació no es té en compte com a part de la visió de l'empresa	1
La direcció o gerència de l'empresa parla d'innovació, però no està recollida de manera formal en cap document o bé no s'incentiva	2
La innovació forma part de la visió estratègica de l'empresa i es recull formalment als documents de l'empresa	3
A.2 L'assumpció del risc d'innovar	
L'empresa no té en consideració assumir els riscos que es deriven de la innovació	1
L'empresa té en consideració assumir riscos sempre que s'avaluï prèviament l'impacte de la innovació en l'organització	2
L'empresa té en consideració assumir riscos i s'admeten els errors com a elements necessaris en el procés d'innovació	3
A.3 La planificació de la innovació	
La gerència considera que la innovació no és un procés que s'hagi de planificar	1
La planificació de la innovació es basa en el departament de producció i està associat a la creació o millora del producte	2
La gerència estructura el procés d'innovació fent participar diverses àrees i aporta eines i recursos perquè sigui efectiva	3
A.4 La formació del personal	
L'empresa no forma els treballadors, fet que provoca que no donin un valor afegit al seu treball	1
La gerència contracta treballadors més qualificats per incrementar la formació de l'empresa	2
L'empresa dedica esforços a la formació del seu personal per tal d'augmentar el valor afegit del seu treball	3

A. La cultura d'innovació

Objectius d'aquest apartat:

- Identificar si l'empresa inclou la innovació com a part important de la seva visió estratègica
- Mostrar quin és el grau de percepció de l'empresa sobre la importància de la innovació

A.1 | La innovació en la visió de la empresa (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Incloure la innovació dins de la visió i missió de l'empresa servirà perquè tota l'organització la faci seva. Si l'empresa no té en compte l'opció d'innovar, està desaprofitant oportunitats úniques per tal de guanyar competitivitat. La decisió final de dur a terme un projecte de R+D és independent al fet que es valori, com a mínim, l'opció. Fer el primer pas és, per tant, necessari per determinar si és o no una bona opció per a l'empresa.

A.2 | L'assumpció del risc d'innovar (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Si l'empresa no té en consideració assumir els riscos d'innovar, hauria de revisar si ha avaluat correctament el cost-benefici de fer-ho i revisar també si va tenir en compte opcions de finançament extern o subvencions per tal de reduir el risc.

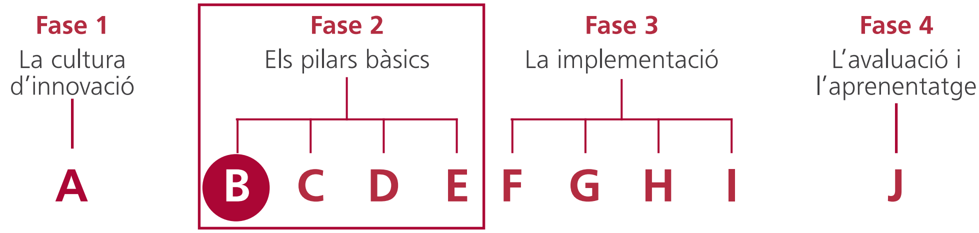
A.3 | La planificació de la innovació (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Si l'empresa vol maximitzar els resultats del procés d'innovació, és necessari que el planifiqui. Si l'empresa planifica el procés innovador, ha de revisar que aquesta planificació inclogui diverses àrees de l'empresa i també si està aportant eines i recursos perquè sigui efectiva.

A.4 | La formació del personal (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: La formació del personal és un element necessari perquè aquest pugui desenvolupar les competències necessàries per adaptar-se a qualsevol canvi organitzatiu o de producció, revisar si existeix algun àmbit de formació necessari per maximitzar el potencial, crear un pla de formació per als treballadors, entre d'altres.

B) La generació d’idees



B.1 La planificació de la generació d’idees	
L’empresa no té establert cap mecanisme per potenciar la generació d’idees	1
L’empresa fa consultes, de manera esporàdica, a alguns dels treballadors més implicats	2
Existeix un equip de treball amb treballadors de diferents àrees que es reuneix de manera periòdica per tal de trobar noves idees	3
B.2 La promoció d’idees	
L’empresa no concedeix primes als treballadors per l’aportació d’idees	1
L’empresa concedeix primes als treballadors per l’aportació d’idees de manera esporàdica	2
L’empresa premia la creativitat dels seus treballadors i ho té en compte dintre del seu pressupost	3
B.3 L’organització del personal a l’hora d’innovar	
No es formen equips de treball ni xarxes per fomentar la creativitat i millorar els resultats	1
No es formen equips de treball ni xarxes, però hi ha consciència dels beneficis que aporta crear-ne	2
Es formen equips de treball i es participa en xarxes de cooperació amb altres organitzacions i administracions públiques	3
B.4 La identificació de les necessitats dels clients	
La identificació de les necessitats dels clients es fa de manera intuïtiva	1
La identificació de les necessitats dels clients es fa duent a terme una investigació de mercat més estructurada o menys	2
La identificació de les necessitats dels clients es fa de manera periòdica i s’analitzen les activitats de la competència per obtenir noves idees de millora	3

B. La generació d'idees

Objectius d'aquest apartat:

- Identificar si l'empresa s'avança a les necessitats dels clients mitjançant l'anàlisi de les tendències del mercat i de la competència
- Identificar si l'empresa estimula l'aportació d'idees i la creativitat dels seus treballadors i quins mecanismes fa servir per seleccionar les idees que desenvoluparà

B.1 | La planificació de la generació d'idees (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: L'empresa ha de pensar a establir un mecanisme per potenciar la generació d'idees, ja que és un pas necessari per identificar aspectes que cal millorar i detectar noves oportunitats. Si ja disposa d'un mecanisme per potenciar la generació d'idees, cal que l'empresa revisi si és efectiu i si implica diferents àrees, així com aspectes que es podrien modificar per tal de millorar-ne els resultats.

B. 2 | La promoció d'idees (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Si l'empresa no incentiva l'aportació d'idees per part dels seus treballadors, no n'està motivant l'observació i/o reflexió activa, per la qual cosa és possible que els resultats siguin menors que si es potenciés. La promoció d'idees no necessàriament ha d'estar lligada a una recompensa pecuniària, sinó que es tracta d'adaptar aquesta contraprestació d'acord amb l'equip humà de cada empresa. És necessari que aquest sistema de promoció d'idees es desenvolupi de manera constant al llarg del temps i que impliqui totes les àrees de l'empresa.

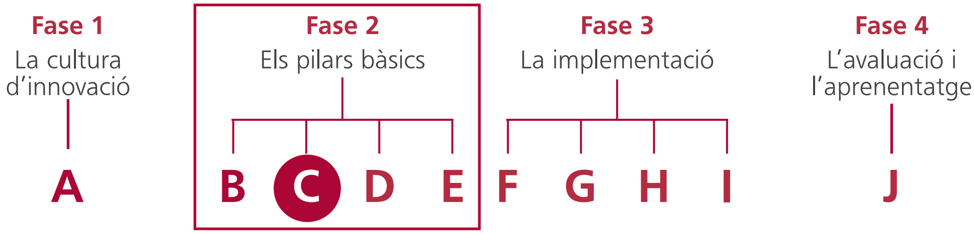
B.3 | L'organització del personal a l'hora d'innovar (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: La creació de grups de treballs per compartir experiències dins de l'empresa resulta necessària per donar resposta a totes les necessitats d'aquesta. L'empresa ha de ser conscient que qualsevol treballador pot millorar altres àrees de l'empresa de manera indirecta. Cal establir equips de treball i/o xarxes per fomentar la creativitat, fet que millorarà els resultats en la creació d'idees i, per tant, en la innovació.

B.4 | La identificació de les necessitats dels clients (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Identificar les necessitats dels clients és un pas necessari per tal de determinar si el producte de l'empresa satisfà les seves necessitats. Així, doncs, ha de ser un procés seriós i planificat per tal d'obtenir tota la informació que determinarà si l'empresa va ben encaminada o no. En definitiva, no es pot fer de manera intuïtiva.

C) La R+D i la cooperació



C.1 La R+D interna i externa	
L'empresa no realitza activitats de R+D interna ni externa	1
S'analitza la conveniència econòmica/estratègica de fer R+D interna només en casos que siguin estrictament necessaris	2
L'empresa té un departament de R+D ben estructurat	3

C.2 Els drets de propietat industrial	
L'empresa no considera rellevant protegir les innovacions	1
L'empresa és conscient i coneix els mecanismes per protegir les innovacions	2
L'empresa és conscient de la importància dels mecanismes per protegir les innovacions, els coneix i els utilitza	3

C.3 La col·laboració amb altres empreses/entitats	
L'empresa no considera necessària la col·laboració amb altres entitats	1
L'empresa intenta establir col·laboracions amb altres entitats/empreses, però no sap com col·laborar-hi d'una manera profitosa	2
L'empresa col·labora i sap com obtenir informació o ajuda d'altres entitats/empreses	3

C.4 La participació a jornades / fires sobre innovació	
L'empresa no s'interessa per l'assistència a jornades / fires sobre innovació	1
L'empresa assisteix a jornades/fires, però no sap com establir relacions de col·laboració de manera profitosa	2
L'empresa col·labora i/o assisteix a jornades / fires sobre innovació i sap com generar sinergies amb altres empreses	3

C. La R+D i la cooperació

Objectius d'aquest apartat:

- Identificar si l'empresa realitza activitats de R+D
- Identificar la col·laboració amb altres empreses en termes de R+D

C.1 | La R+D interna o externa (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Si l'empresa no realitza activitats internes de R+D, cal que aquesta reflexioni sobre els motius pels quals no en fa i valori si tindria sentit incloure aquesta àrea dins de l'empresa. Aquesta reflexió s'ha de fer amb persones de cadascuna de les àrees de l'empresa, i no pas d'una manera individual per part de la gerència. Una visió de tot l'equip és necessària per valorar la necessitat real d'aquest departament.

C.2 | Els drets de propietat intel·lectual (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: El coneixement derivat de la R+D pot ser susceptible de ser protegit de la competència. L'empresa ha de valorar si cal incorporar algun instrument de protecció. Si l'empresa no sap com protegir les seves innovacions, cal que demani assessorament.

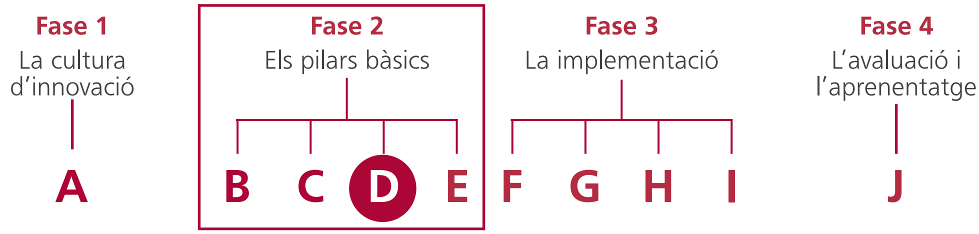
C.3 | La col·laboració amb altres empreses/entitats (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Si l'empresa no col·labora amb altres entitats en temes de R+D, cal que recordi el beneficis que es poden obtenir d'aquestes col·laboracions. Si l'empresa intenta trobar col·laboració amb altres entitats o empreses, però no sap com col·laborar-hi de manera profitosa, cal que busqui ajuda d'institucions públiques o privades perquè l'assessorin sobre com establir relacions profitoses per tal d'augmentar les possibilitats d'èxit.

C.4 | La participació a jornades / fires d'innovació (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Una bona manera de trobar col·laboradors és assistint a fires o jornades relacionades amb l'activitat de l'empresa o especialitzades en l'àmbit de la innovació. En el cas que l'empresa no sàpiga com participar o desconegui quines són les fires o jornades que podrien ser del seu interès, cal que demani informació als punts d'ajuda a la innovació del seu territori.

D) El suport financer a la innovació



D.1 El finançament de la innovació	
El finançament és un dels obstacles principals per innovar.	1
El finançament és un obstacle per a la innovació, però es disposa d'assessors que seleccionen els projectes i busquen la millor alternativa de finançament	2
L'empresa coneix les fonts d'informació i les possibilitats de finançament (incentius fiscals, préstecs preferencials, capital de risc, subvencions, etc.) i fa tot el possible per accedir-hi	3
D.2 La gestió del pressupost	
No existeix una planificació en l'assignació de recursos econòmics per a la innovació	1
No existeix una planificació en l'assignació de recursos econòmics per a la innovació, es decideix d'acord amb les capacitats econòmiques de cada moment	2
L'empresa planifica en el seu pressupost anual l'assignació de recursos econòmics per a la innovació	3
D.3 El finançament públic	
L'empresa no coneix les línies de finançament públiques o les coneix però no les utilitza	1
L'empresa coneix les línies de finançament públiques i les utilitza esporàdicament	2
L'empresa utilitza les línies de finançament públiques disponibles	3
D.4 Les deduccions fiscals	
L'empresa no coneix la normativa sobre deduccions fiscals per a activitats de R+D i innovació tecnològica	1
L'empresa coneix la normativa sobre deduccions fiscals per a activitats de R+D i innovació tecnològica, però no ha sol·licitat assessorament jurídic/fiscal	2
L'empresa coneix la normativa sobre deduccions fiscals per a activitats de R+D i innovació tecnològica i ha sol·licitat assessorament jurídic/fiscal per veure com l'empresa pot beneficiar-se'n	3

D. El suport financer a la innovació

Objectius d'aquest apartat:

- Identificar les fonts de finançament que l'empresa destina a activitats de R+D i innovació
- Reflexionar sobre si l'empresa optimitza les fonts de finançament via contractació externa i/o via subvenció pública

D.1 | El finançament de la innovació (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Una bona gestió en el tema financer de la innovació permet que les empreses coneguin totes les línies de finançament existents, així com els diferents programes de finançament públic. A més, els permet gestionar de manera més eficient els projectes que són susceptibles de rebre finançament públic i optimitzar els recursos interns. Així, si l'empresa necessita personal responsable de la gestió del finançament destinat a la innovació, cal que especifiqui un pla d'actuació.

D.2 | La gestió del pressupost (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Una gestió òptima del control pressupostari ha de portar un seguiment de despeses tenint en compte el pressupost estimat, prioritzant les despeses basades en criteris crítics per al negoci. La innovació ha de ser considerada un punt estratègic i, per tant, ha d'estar inclosa dintre del pressupost anual de l'empresa. A més, en acabar l'any, és recomanable fer una valoració final per comparar els recursos utilitzats i els resultats en termes d'innovació. Si l'empresa no inclou aquesta partida, cal analitzar els motius i valorar la possibilitat d'incloure una partida destinada a aquesta línia analitzant quin serà el seu objectiu principal.

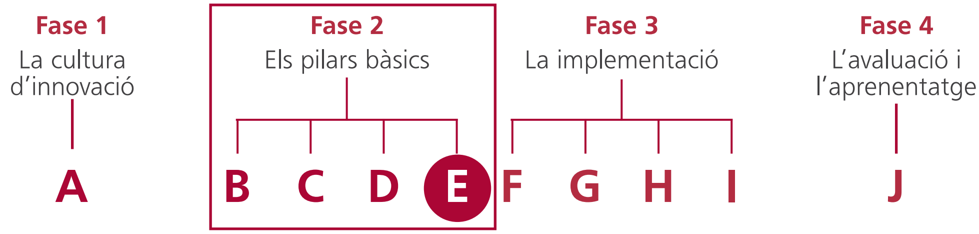
D.3 | El finançament públic (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Si l'empresa no coneix les fonts de finançament públiques en matèria d'innovació, cal que s'informi dels ajuts que pot sol·licitar i les seves condicions. L'empresa pot adreçar-se a qualsevol punt públic d'informació per al foment de la innovació si és que necessita informació.

D.4 | Les deduccions fiscals (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Si l'empresa no coneix les polítiques de deduccions fiscals per a activitats d'innovació, cal que s'informi i/o sigui assessorada per valorar-ne la viabilitat.

E) La gestió de la tecnologia



E.1 Els proveïdors externs de tecnologia (parcs tecnològics, empreses d'enginyeries, universitats, proveïdors i altres empreses)	
L'empresa no té cap relació amb proveïdors externs de tecnologia	1
L'empresa té contactes amb proveïdors externs, però de manera esporàdica	2
L'empresa té una relació ben definida amb els proveïdors i, de manera habitual, treballa tenint-los en compte	3
E.2 La planificació de la gestió tecnològica	
No existeix una planificació quant a la gestió de la tecnologia de l'empresa	1
La gestió tecnològica no està planificada formalment, sinó que es va improvisant segons les demandes del mercat	2
L'empresa planifica la gestió tecnològica de l'empresa	3
E.3 El coneixement de les tecnologies clau per a l'empresa	
L'empresa no troba necessari analitzar quines són les seves tecnologies clau	1
Les tecnologies clau per a l'empresa es detecten amb l'anàlisi de la competència	2
L'empresa té una planificació per tal de conèixer les noves tecnologies clau per a l'empresa i té dissenyat un pla per incorporar-les dins dels seus productes o processos	3
E.4 Les àrees implicades	
L'empresa considera que la gestió de la tecnologia és responsabilitat de la gerència	1
L'empresa considera que la gestió de la tecnologia és responsabilitat de la gerència i, de manera esporàdica, d'alguna altra àrea	2
L'empresa considera que la gestió de la tecnologia és responsabilitat de diverses àrees de l'empresa que han de treballar de manera conjunta	3

E. La gestió de la tecnologia

Objectius d'aquest apartat:

- Identificar com decideix l'empresa quina tecnologia desenvolupa, com la planifica i quines són les àrees implicades
- Identificar com l'empresa segueix de prop l'evolució de les tecnologies que afectaran els seus productes i serveis en un futur

E.1 | Els proveïdors externs de tecnologia (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Si l'empresa no té contacte amb empreses proveïdores de tecnologia, cal que identifiqui les necessitats de l'empresa per veure si cal contactar amb alguna d'aquestes empreses. Una relació amb els proveïdors planificada permet a l'empresa aprofitar sinergies positives. Sovint existeixen tecnologies que l'empresa no sap com aplicar al seu sistema de producció, organització o comercialització. Per això, aquest tipus de relació pot ser útil en molts casos.

E.2 | La planificació de la gestió tecnològica (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Resulta necessari que l'empresa planifiqui i gestioni la tecnologia que utilitza. Així, serà capaç de determinar les necessitats i podrà adaptar el pressupost o els mateixos processos de producció, organització o comercialització.

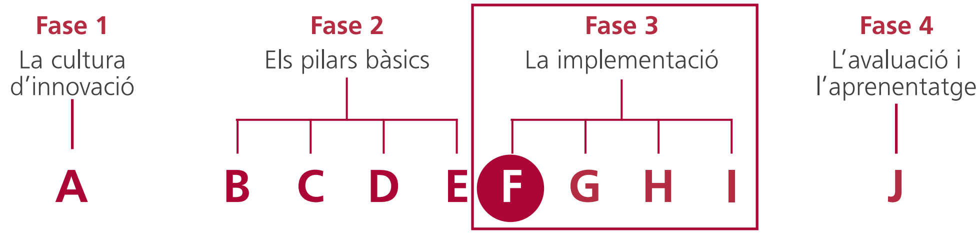
E.3 | El coneixement de les tecnologies clau per a l'empresa (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Per tal que l'empresa pugui actuar d'acord amb les necessitats del mercat, cal que conegui les noves tecnologies clau per a l'empresa i valori si incorporar-les dins dels seus productes o processos en millorarà els resultats.

E.4 | Les àrees implicades (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Encara que la gestió de la tecnologia és responsabilitat de la gerència, és recomanable que totes les àrees de l'empresa hi estiguin implicades, ja que són les àrees en si les qui millor coneixen les necessitats que tenen i com poden aplicar-hi les noves tecnologies.

F) El desenvolupament de productes



F.1 L'inici	
L'empresa no planifica la creació de nous productes. La seva creació és determinada per decisions puntuals de la gerència	1
La creació de nous productes és determinada per la imitació de la competència. Existeix un grup que s'encarrega d'estudiar el mercat i les noves tendències	2
L'empresa té un equip humà responsable de la creació i el desenvolupament de nous productes i dedica una part del pressupost a assolir aquest objectiu	3
F.2 El disseny del producte	
Quan es desenvolupa un nou producte no es coneixen les necessitats dels clients	1
Es disposa d'informació sobre les necessitats dels clients, però no s'utilitzen principalment per al desenvolupament del producte	2
Quan es desenvolupa un nou producte es coneixen les necessitats dels clients. Es defineixen objectius comercials i financers	3
F.3 La planificació del desenvolupament del producte	
No existeix una planificació quant a la finalització del producte ni estimació inicial de costos	1
L'empresa planifica de manera temporal, però no de manera detallada, el cost aproximat del desenvolupament del producte. Fa reunions esporàdiques per avaluar en quina fase es troba	2
L'empresa planifica de manera temporal i detallada els costos del desenvolupament del producte i fa reunions periòdiques de seguiment	3
F.4 Les àrees implicades	
No es coneixen les àrees implicades en la creació del producte	1
Es coneixen les àrees implicades, però no participen en el disseny, concepció, entre d'altres	2
Es coneixen les àrees implicades i participen en el disseny, concepció, entre d'altres	3

F. El desenvolupament de productes

Objectius d'aquest apartat:

- Determinar la capacitat de l'empresa per desenvolupar nous productes (béns o serveis)
- Identificar la metodologia a partir de la qual es desenvolupen els productes, així com les àrees implicades

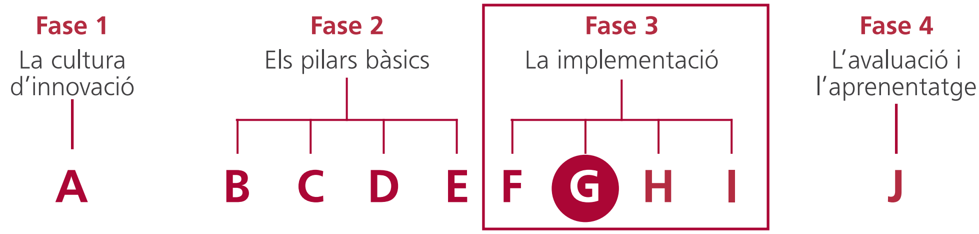
F.1 | L'inici (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)
Recomanacions/Actuacions: Es recomana que l'empresa dugui a terme una planificació del desenvolupament de nous productes.

F.2 | El disseny del producte (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)
Recomanacions/Actuacions: Es recomana desenvolupar un sistema a partir del qual es puguin detectar les necessitats dels clients. A més, cal assegurar la viabilitat del disseny del producte a partir d'una fixació d'objectius comercials i financers per a un producte en concret.

F.3 | La planificació del desenvolupament del producte (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)
Recomanacions/Actuacions: Conèixer el cost de producció és un element necessari per determinar el preu a fixar en el mercat, així com per conèixer la viabilitat econòmica del producte. Aquest punt fa necessari que l'empresa realitzi una anàlisi detallada dels costos a imputar a cadascun dels productes. Aquest sistema permetrà ubicar l'empresa respecte de la competència.

F.4 | Les àrees implicades (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)
Recomanacions/Actuacions: El disseny d'un nou producte no només ha de tenir en compte l'opinió de la gerència, sinó que àrees com el departament comercial, el departament financer o el de processos permetran especificar d'una manera més adequada les característiques del producte per a una millor incorporació en el mercat, així com el preu al qual s'hi pot introduir i el seu potencial de mercat. Per tant, l'empresa haurà d'incorporar el nombre màxim d'àrees representatives possibles.

G) El desenvolupament de processos productius



G.1 Els nous processos de fabricació	
L'empresa no es preocupa pels nous processos de fabricació existents	1
L'empresa coneix i està al dia dels nous processos de fabricació i les noves tecnologies de fabricació, però no en valora la incorporació	2
L'empresa coneix i està al dia dels nous processos de fabricació i les noves tecnologies de fabricació i es fan reunions regularment per plantejar-se incorporar-los	3
G.2 La planificació del procés de producció	
L'empresa planifica el desenvolupament del procés amb l'àrea de producció	1
L'empresa consulta de manera esporàdica altres àrees per al disseny del procés de producció	2
La planificació del procés de producció es desenvolupa formalment amb les diverses àrees implicades i es revisa de manera periòdica per tal de detectar problemes, com ara adaptació del temps de producció amb l'àrea comercial, costos amb l'àrea de compres, entre d'altres	3
G.3 El pressupost per al procés de producció	
L'empresa no destina part del seu pressupost a la incorporació de noves tècniques de producció	1
Es té en compte la possibilitat d'una partida extraordinària en cas que fos necessari	2
El pressupost té una partida anual per tal d'incorporar millores al sistema de producció	3
G.4 L'estimació del cost	
L'empresa desconeix les operacions de fabricació més costoses i quines són de major valor afegit	1
No es fan estudis detallats, però l'empresa sap grosso modo les operacions que representen un major cost i major valor afegit	2
L'empresa fa estudis periòdics detallats per tal de conèixer les operacions més costoses i de major valor afegit	3

G. El desenvolupament de processos productius

Objectius d'aquest apartat:

- Determinar el nivell d'innovació en procés de l'empresa
- Identificar les metodologies i les tècniques a partir de les quals l'empresa innova en procés

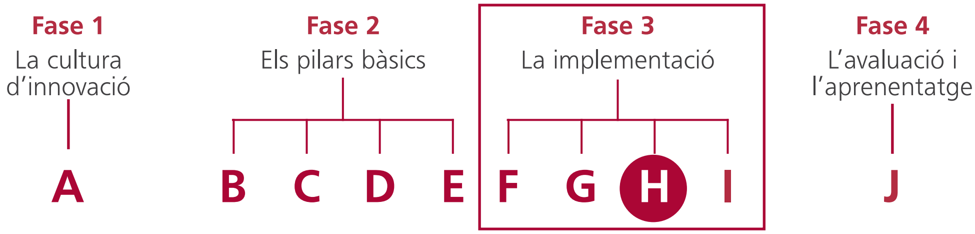
G.1 | Els nous processos de fabricació (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)
Recomanacions/Actuacions: Per tal de determinar el cost dels productes, és necessari conèixer el procés de fabricació, les tecnologies utilitzades i valorar-ne el nivell d'innovació. Aquest element és important per tal de determinar els riscos d'obsolescència dels sistemes de producció.

G.2 | La planificació del procés de producció (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)
Recomanacions/Actuacions: Per tal de maximitzar el potencial del sistema de producció i alinear-lo amb les necessitats de la resta d'àrees (magatzem, comercial, compres, etc.), cal que el disseny del procés de producció es faci de manera coordinada amb la resta d'àrees més implicades.

G.3 | El pressupost per al procés de producció (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)
Recomanacions/Actuacions: L'empresa hauria de destinar una partida del pressupost anual a invertir en la millora del procés productiu, ja sigui internament, ja sigui externament. Aquesta estratègia obliga l'empresa a determinar actuacions per tal de vigilar les novetats que s'introdueixin al mercat.

G.4 | L'estimació del cost (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)
Recomanacions/Actuacions: L'empresa ha de conèixer els costos relacionats directament amb la producció del producte de manera detallada. Aquesta anàlisi permetrà conèixer quines fases de la producció són més costoses i si existeix algun sistema que permeti aplicar mesures d'estalvi.

H) La comercialització



H.1 La comercialització com a part de l'estratègia	
L'empresa no té en compte la distribució del producte com a part de l'estratègia de l'empresa; aquesta activitat s'externalitza, ja que no es considera que aporti cap valor afegit	1
L'empresa comercialitza el producte, però no analitza canals alternatius als usats actualment	2
L'empresa ha incorporat nous canals de distribució que aporten valor afegit al seu producte	3
H.2 L'anàlisi de la competència	
L'empresa no analitza l'estratègia de comercialització de la resta de competidors	1
L'empresa realitza un seguiment de l'estratègia dels competidors més directes i valora de manera puntual la introducció de canvis	2
El seguiment de l'estratègia comercial dels competidors està programat i ben estructurat, de tal manera que permet identificar l'estratègia de cada competidor i permet a l'empresa conèixer i valorar possibilitats de canvi en la seva pròpia estratègia de comercialització	3
H.3 Els estudis de mercat	
L'empresa no realitza estudis de mercat per tal d'adaptar o dissenyar el procés de comercialització	1
L'empresa realitza estudis de mercat (només en el cas de nous productes)	2
L'empresa realitza estudis de mercat per tal d'adaptar o dissenyar el procés de comercialització (tant per als nous productes com per als productes existents)	3
H.4 Les TIC	
L'empresa no considera les TIC dins de la seva estratègia de comercialització (Internet, apps...)	1
L'empresa coneix les TIC i n'avalua la utilització per a una futura comercialització dels seus productes	2
L'empresa aplica les TIC al seu procés de comercialització i està al corrent de les novetats	3

H. La comercialització

Objectius d'aquest apartat:

- Identificar si l'empresa dissenya estratègies d'innovació de la comercialització dels productes
- Analitzar si l'empresa utilitza les TIC i les anàlisis de mercats per tal de millorar la comercialització dels productes i conèixer el mercat potencial

H.1 | La comercialització com a part de l'estratègia (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: En tant que sigui possible, l'empresa ha de controlar els canals de distribució i, si és possible, buscar els sistemes que millorin la seva capacitat per innovar.

H.2 | L'anàlisi de la competència (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: L'empresa competeix amb altres rivals. Prendre consciència de la importància dels rivals en el mercat permetrà determinar estratègies actives a l'empresa.

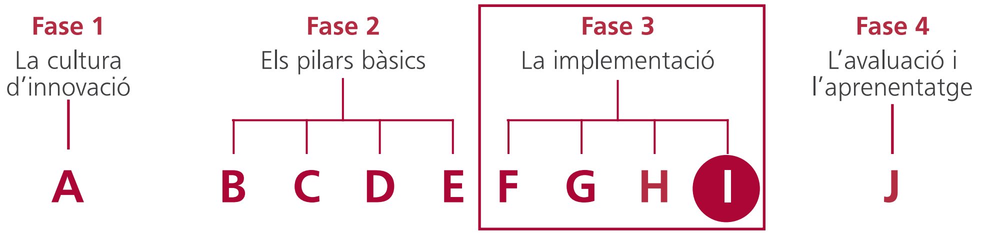
H.3 | Els estudis de mercat (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: L'empresa hauria de realitzar anàlisis d'estudis del mercat en el qual es troba inserida, així com d'altres mercats potencials. Freqüentment, l'anàlisi només requereix conèixer uns indicadors bàsics com: quota de mercat dels rivals, nombre de rivals, característiques i similituds dels productes dels rivals respecte dels nostres, entre d'altres.

H.4 | Les TIC (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Un element estratègic dintre del procés de comercialització de l'empresa és la incorp oració de les TIC. En aquest sentit, l'empresa hauria de dissenyar un pla d'actuació per tal d'incorporar sistemes tecnològics que li permetin introduir-se en els mercats i facilitar la venda dels productes. Així, existeixen tecnologies que faciliten un major coneixement del mercat i, a més, faciliten la participació activa del client en el disseny dels productes.

I) L'organització



I.1 La importància de l'organització

L'empresa no considera l'organització un element estratègic	1
L'empresa considera l'organització un element estratègic, però no té mecanismes per avaluar ni implementar millores organitzatives	2
L'empresa considera l'organització un element estratègic i té mecanismes per avaluar i implementar millores organitzatives	3

I.2 Els models organitzatius nous

L'empresa no considera necessari conèixer models organitzatius nous	1
L'empresa considera necessari conèixer models organitzatius nous, però no té cap departament o persona que se n'ocupi	2
L'empresa considera necessari conèixer models organitzatius nous i té un departament o persona que se n'ocupa	3

I.3 La implementació de models organitzatius nous

La implementació d'un model organitzatiu nou es fa de manera no programada i fruit d'una decisió espontània de la gerència de l'empresa	1
La implementació d'un model organitzatiu nou es fa de manera programada, però és el resultat d'una decisió espontània de la gerència de l'empresa	2
La implementació d'un nou model organitzatiu es fa de manera programada; a més, els objectius són clars i els avantatges que es volen aconseguir han estat clarament explicats i compartits amb la resta de l'organització	3

I.4 L'avaluació del model organitzatiu

L'empresa no avalua el seu model organitzatiu	1
L'empresa avalua el seu model organitzatiu, però de manera no planificada (per exemple, comparant-lo amb el de la competència)	2
L'empresa avalua el seu model organitzatiu de manera planificada (existeix un departament o persona que se n'ocupa)	3

I. L'organització

Objectius d'aquest apartat:

- Analitzar la conscienciació i l'esforç de l'empresa per innovar des del punt de vista organitzatiu per tal de millorar la seva estratègia empresarial
- Determinar l'actitud de l'empresa a l'hora d'introduir noves metodologies per organitzar l'activitat empresarial

I.1 | La importància de l'organització (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Un element estratègic que sovint s'oblida a causa de la inèrcia empresarial és el canvi organitzatiu. Les empreses han de prendre consciència que bona part dels resultats finals obtinguts es deuen al funcionament intern. Per tant, es fa necessari que l'empresa prengui consciència de la importància d'aquesta dimensió empresarial.

I.2 | Els models organitzatius nous (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Com a mesura per ser conscient tant de l'organització com del potencial de millora, l'empresa ha de fer un esforç per tal de conèixer models organitzatius nous i disposar d'àrees responsables d'estudiar-los i implementar-los.

I.3 | La implementació de models organitzatius nous (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

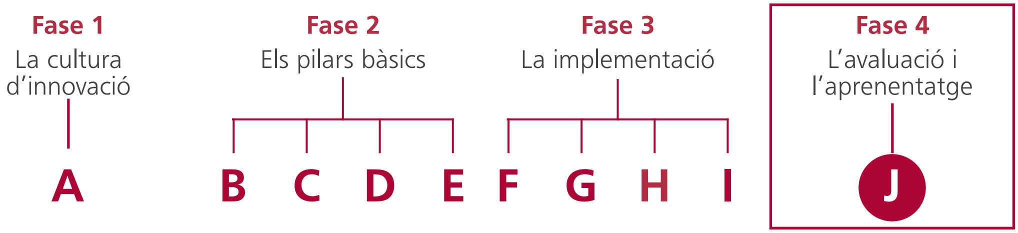
Recomanacions/Actuacions: Per tal de dur a terme canvis organitzatius, és necessari que es facin les actuacions necessàries per planificar. Per tant, l'empresa ha de fer una planificació temporal tot assignant uns objectius a assolir amb la implementació del canvi.

I.4 | L'avaluació del model organitzatiu

(Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: El model organitzatiu ha de ser revisat de manera periòdica i, per tant, s'ha de sotmetre a una certa revisió. Per tal de dur-ho a terme, l'empresa ha de fer les actuacions necessàries per valorar-ne la idoneïtat i per valorar si la competència té implementats mètodes organitzatius que siguin més eficients.

J) L'avaluació i l'aprenentatge



J.1 L'avaluació del procés d'innovació	
L'empresa no avalua els resultats dels recursos invertits en innovació	1
L'empresa n'avalua els resultats, però sense planificar-ho	2
L'empresa n'avalua els resultats seguint una metodologia planificada	3
J.2 La retroalimentació per part del client	
L'empresa no té cap mena de retroalimentació d'informació per part del client. La relació acaba amb la venda del producte/servei	1
L'empresa té retroalimentació per part del client en el cas que aquest tingui queixes	2
L'empresa disposa d'un sistema que permet estar en contacte amb el client per conèixer-ne l'opinió en qualsevol moment amb la finalitat de fer servir aquesta informació en la millora/creació de productes o en la comercialització	3
J.3 Les mesures correctives	
Quan l'empresa detecta els problemes, les limitacions o les causes que han afectat de manera negativa el procés no fa res per corregir-los	1
L'empresa pren mesures una vegada detectades les limitacions, però no d'una manera planificada	2
L'empresa avalua cadascuna d'aquestes limitacions de manera detallada per emprendre accions correctives	3
J.4 Les àrees implicades en l'avaluació	
El gerent realitza l'avaluació exclusivament, sense tenir en compte les diferents àrees implicades	1
L'avaluació, la realitza el gerent amb responsables de diverses àrees de l'empresa, però no és un procés organitzat	2
L'avaluació, la realitza el gerent amb responsables de diverses àrees de l'empresa i és un procés organitzat i es treballa col·laborativament	3

J. L'avaluació i l'aprenentatge

Objectius d'aquest apartat:

- Identificar si l'empresa realitza una activitat d'avaluació del procés d'implementació i comercialització de les innovacions
- Determinar si existeix un procés d'aprenentatge i correcció, així com avaluar les àrees implicades en el procés

J.1 | L'avaluació del procés d'innovació (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Es recomana que l'empresa planifiqui quan i com realitzar les activitats d'avaluació del procés innovador. Aquesta planificació ajudarà a detectar les errades dintre del sistema, així com en el moment més oportú. Alguns indicadors que es poden utilitzar són: personal dedicat a projectes d'innovació, temps de desenvolupament de nous productes o nous processos, nombre de productes introduïts gràcies a una determinada millora tecnològica, nombre de patents, despeses en R+D i innovació, despeses en formació del personal per a la R+D i innovació, despeses en noves tecnologies incorporades als processos productius, subvencions obtingudes per a R+D, entre d'altres.

J.2 | La retroalimentació per part del client (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Un element indispensable de l'activitat innovadora és conèixer la satisfacció i l'opinió del client. Per això, és necessari crear un sistema que permeti obtenir informació sobre el nivell de satisfacció del client, que flueixi cap als departaments implicats en el procés innovador i que aquests facin una interpretació adequada de la informació.

J.3 | Les mesures correctives (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Un element crucial és actuar davant la detecció d'un problema. Per aquest motiu, l'empresa no només ha de crear el sistema que permeti obtenir informació sobre problemes, sinó dissenyar un sistema que determini l'origen del problema, n'informi el responsable de l'àrea corresponent i permeti reaccionar prenent la mesura adequada.

J.4 | Les àrees implicades en l'avaluació (Si heu seleccionat el valor 1 o 2)

Recomanacions/Actuacions: Per tal de dur a terme una millora contínua i generalitzada del sistema, l'empresa ha d'implicar els responsables del procés innovador per tal de permetre donar solucions de manera cooperativa entre les diverses àrees implicades.

Relació de respostes

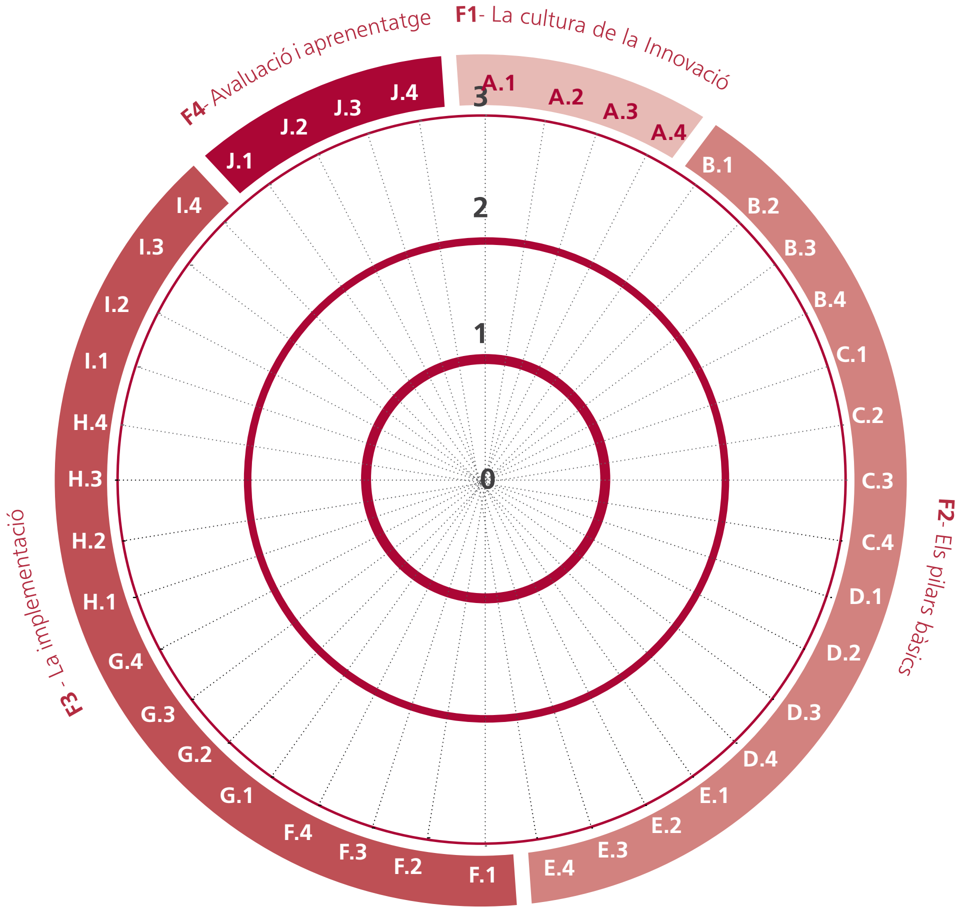
Un cop feta l'avaluació per a cadascuna de les seccions, cal posar la puntuació de cadascuna de les respostes en la taula següent i sumar el total de punts de cada apartat.

Introduïu la puntuació de cada pregunta en cada buit

Qüestionari	Número de pregunta				Total
A) La cultura d'innovació	A.1	A.2	A.3	A.4	
B) La generació d'idees	B.1	B.2	B.3	B.4	
C) La R+D i cooperació	C.1	C.2	C.3	C.4	
D) El suport financer a la innovació	D.1	D.2	D.3	D.4	
E) La gestió de la tecnologia	E.1	E.2	E.3	E.4	
F) El desenvolupament de productes	F.1	F.2	F.3	F.4	
G) El desenvolupament de processos productius	G.1	G.2	G.3	G.4	
H) La comercialització	H.1	H.2	H.3	H.4	
I) L'organització	I.1	I.2	I.3	I.4	
J) L'avaluació i l'aprenentatge	J.1	J.2	J.3	J.4	

Diagrama d'aranya

Per mostrar d'una manera més visual els resultats obtinguts, podeu introduir la puntuació de cada pregunta en aquest gràfic radial. Aquelles parts que queden més prop del centre del diagrama, són les àrees on heu de prestar més atenció.



Una vegada obtingut el resultat, és necessari realitzar una valoració dels apartats amb una nota més baixa. S'han de comparar els resultats individuals amb els de la resta de membres de l'equip de l'empresa que també hagin respost el qüestionari per veure si les àrees detectades són les mateixes i dialogar sobre les possibles diferències, tenint en compte les opinions de la resta de l'equip. L'apartat següent ofereix un sistema per detectar els factors que generen

els punts dèbils i les amenaces i permet elaborar un pla d'actuació per a cada punt avaluat. Cada empresa ha de valorar cada actuació pensant en les peculiaritats del seu entorn intern i extern.

Si necessita ajuda per ampliar aquest diagnòstic, **l'empresa pot requerir l'assistència de les entitats que es detallen en el capítol final, en el qual apareixen els organismes públics de suport a la innovació o bé pot sol·licitar ajuda a la Càtedra per al Foment de la Innovació Empresarial de la URV. La Càtedra ofereix suport amb personal qualificat per tractar els resultats que s'obtinguin en aquest qüestionari d'avaluació**.

Per tal d'accedir a aquest servei, respongui l'enquesta d'avaluació on-line a https://opina.urv.cat/c/1129

5. Pla d'actuació

Si ha trobat un punt dèbil dintre de la seva estructura, hauria de fer una anàlisi per determinar els factors interns i externs que afecten la seva estratègia. Una eina que permet aquesta anàlisi és el DAFO (sigla de *Debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats*).

A continuació, li proposem que realitzi juntament amb els membres del seu equip una anàlisi DAFO tot omplint el quadre següent. Aquest quadre mostra les quatre dimensions analitzades dividides en dues tipologies de factors. Els factors externs són les condicions de l'entorn que afavoreixen o dificulten el procés, tant positives (ajudes) com negatives (barreres). Els factors interns de l'empresa són característiques en les quals l'empresa té avantatges (punts forts) o bé té alguna debilitat que cal superar (oportunitats de millora).

Un cop detectats els punts dèbils i les amenaces, han de passar a l'etapa següent, en la qual s'ha de definir un pla d'actuació que tracti d'afrontar les debilitats i les amenaces. I, a continuació, s'han de definir els responsables de dur-ho a terme.

La plasmació per escrit de cadascuna d'aquestes accions amb el seu responsable serà un primer pas per tal de dur a terme la planificació de les accions i poder assolir l'objectiu plantejat. Els apartats següents presenten el quadre que caldria que entre diversos membres de l'empresa definissin, així com el pla d'actuació que caldria realitzar.

a) Anàlisis de l'entorn innovador de l'empresa

<table>
<tr><th colspan="2">Factors externs que afecten el procés innovador
(condicions externes al procés d'innovació que afavoreixen o dificulten la consecució dels objectius del procés)</th></tr>
<tr><td>Ajudes
(factors sobre els quals el procés no té influència, però que serveixen d'ajuda)</td><td>Barreres
(factors sobre els quals el procés no té influència, però que el dificulten)</td></tr>
<tr><th colspan="2">Factors interns que afecten el procés innovador
(condicions internes a l'organització que afavoreixen o dificulten la consecució dels objectius del procés i en les quals l'empresa pot incidir)</th></tr>
<tr><td>Punts forts
(punts forts que s'han desenvolupat mitjançant el procés d'innovació)</td><td>Oportunitats de millora
(debilitats internes que ha de superar el procés o oportunitats que cal potenciar)</td></tr>
</table>

b) Pla d’actuació

Pla d’actuació
Per tal de fer front a les barreres i aprofitar les oportunitats detectades en l’apartat anterior, es recomana que l’empresa estableixi un pla d’acció dintre de cada àrea de millora i prioritzi les que siguin més urgents. S’haurà d’assignar un responsable i un termini de realització de cada acció de millora i fer-ne un seguiment.

Debilitats/Barreres	Acció a realitzar	Responsable

Debilitats/Barreres	Acció a realitzar	Responsable

És recomanable redactar un pla d'acció individual per a cadascuna d'aquestes debilitats i barreres i fer-ho de la manera més detallada i concreta possible dintre de la GUIA. S'anima l'empresa a realitzar-lo conjuntament amb aquelles persones que estan involucrades en tot el procés, per tal de detectar millor els punts a tractar i les accions més efectives i per tal d'establir un responsable i una data d'inici i finalització.

6. Organismes públics de suport a la innovació

A banda del suport de la Càtedra per al Foment de la Innovació, vostè pot dirigir-se a diversos organismes públics.

On s'ha d'adreçar si...

-Vol una subvenció per tirar endavant un projecte de R+D o d'innovació?

-Vol un finançament favorable per tirar endavant el projecte?

-Vol desgravar part de les inversions en R+D que ha fet?

-Vol registrar-se com a empresa innovadora?

Taula resum de fonts de finançament i organismes públiques

	UE	ESPANYA				CATALUNYA		
		CDTI	ENISA	ICO	Agència Tributària	ACCIÓ	Avalis de Catalunya, SGR	Institut Català de Finances (ICF)
Subvencions per a projectes individuals	X					X		
Subvencions per a projectes cooperatius	X					X		
Ajudes reemborsables		X						
Préstecs	X		X	X		X		X
Capital de risc			X			X		X
Desgravacions fiscals					X			
Avals	X						X	X

UNIÓ EUROPEA

- HORITZÓ 2020

És el programa que finança projectes de recerca i innovació de diverses àrees temàtiques en el context europeu. Comptant amb gairebé 80.000 milions d'euros per al període 2014-2020. Investigadors, empreses, centres tecnològics i entitats públiques tenen cabuda en aquest programa. És el nou programa marc per a la R+D de la UE 2014-2020.

- Marie Sklodowska Curie Actions (MSCA) per a incorporació de personal de R+D
- COSME Programme
- SME Instrument

Per a més informació, consulteu: http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/

ESPANYA

- Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)

El CDTI és una entitat pública empresarial que depèn del Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme. Té per objectiu promoure la innovació i el desenvolupament tecnològic de les empreses espanyoles. És l'entitat que canalitza les sol·licituds de finançament i suport als projectes de R+D i innovació d'empreses espanyoles en els àmbits estatal i internacional. Així doncs, l'objectiu del CDTI és contribuir a la millora del nivell tecnològic de les empreses espanyoles mitjançant el desenvolupament de les activitats següents:

- Avaluació tecnicoeconòmica i finançament de projectes de R+D desenvolupats per empreses.
- Gestió i promoció de la participació espanyola en programes internacionals de cooperació tecnològica.

- Promoció de la transferència internacional de tecnologia empresarial i dels serveis de suport a la innovació tecnològica.
- Suport a la creació i consolidació d'empreses de base tecnològica.

Direcció:
Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial
C. Cid, 4
28001 Madrid
Tel.: 915 815 500

Entre els instruments principals del CDTI, podem destacar els següents:

- **Projectes de recerca i desenvolupament (PID)**

  Finançament de projectes individuals, cooperatius o de convocatòries especifiques. Projectes d'una duració d'entre 12 i 36 mesos amb un pressupost mínim elegible de 175.000 €.

- **Projectes estratègics CIEN**

  Finançament de despeses de personal investigador, tècnic i auxiliar. Costos d'instrumental i material, en la mesura i durant el període en el qual s'utilitzi per al projecte, incloent-hi amortitzacions si escau. Costos d'investigació contractual, coneixements tècnics i patents adquirides o obtingudes per llicència de fonts externes a preus de mercat, i els costos de consultoria i serveis equivalents destinats de manera exclusiva al projecte. Despeses generals suplementàries directament derivades del projecte. Altres despeses de funcionament.

  A més, el CDTI pot emetre l'informe motivat per la desgravació fiscal per activitats de R+D i innovació.

  Per a més informació, consulteu el web **www.cdti.es**

- Empresa Nacional de Innovación, SA (ENISA)

ENISA és una empresa de capital públic adscrita al Ministeri d'Indústria, Energia i Turisme a través de la Direcció General d'Indústria i de la PIME. La seva activitat se centra en la recerca i utilització de nous instruments financers de suport a les PIME.

En concret, ofereix com a fórmula de finançament el préstec participatiu. Aquest tipus de préstec es caracteritza per tenir un tipus d'interès anual que varia d'acord amb l'evolució de l'activitat de l'empresa prestatària, un rang d'exigibilitat subordinat a qualsevol altre crèdit o obligació de la prestatària, cosa que se situa després dels creditors comuns en l'ordre de prelació dels crèdits i els interessos són una despesa deduïble a efectes fiscals.

Direcció:
ENISA. Empresa Nacional de Innovación, SA
Paseo de la Castellana, 216
28046 Madrid
Tel.: 915 708 200

Les línies principals de finançament d'ENISA són:

CREACIÓ:

- **Línia ENISA Joves Emprenedors.** Dirigida a dotar de finançament a PIME de constitució recent creades per emprenedors de fins a 40 anys.
- **Línia ENISA Emprenedors.** Línia dirigida a donar suport financer a PIME de constitució recent creades per emprenedors (sense límit d'edat).

CREIXEMENT:

- **Línia ENISA Competitivitat.** Dirigida a finançar projectes empresarials enfocats a l'expansió i la millora competitiva.

CONSOLIDACIÓ:

- **Línia ENISA Mercats Alternatius.** Dirigida a finançar projectes que busquen capitalització i/o deute a través del mercat alternatiu borsari (MAB) o el mercat alternatiu de renda fixa (MARF).
- **Línia ENISA Fusions i Adquisicions.** El seu objectiu és finançar projectes empresarials que incloguin una operació societària que comporti avantatges competitius clars.

LÍNIA AERONÀUTICA

- **Línia de finançament dirigida a PIME dels sectors aeronàutics i aeroespacial o sectors auxiliars o connexos**.

Per a més informació, consulteu el web **www.enisa.es**

- Instituto de Crédito Oficial (ICO)

L'ICO és un banc públic amb forma jurídica d'entitat pública empresarial, adscrita al Ministeri d'Economia i Competitivitat a través de la Secretaria d'Estat d'Economia i Suport a l'Empresa. Com a part de la seva activitat, l'ICO posa a disposició de les empreses espanyoles finançament directe per al desenvolupament de grans projectes d'inversió.

Direcció:

Instituto de Crédito Oficial

Paseo del Prado, 4

28014 Madrid

Tel.: 915 921 600

Algunes de les línies disponibles de l'ICO que ens semblen més destacables són:

- **ICO Empreses i Emprenedor**. Finançament orientat a autònoms i empreses que realitzen inversions productives al territori nacional i/o necessiten cobrir les seves necessitats de liquiditat. També poden sol·licitar finançament particulars i comunitats de propietaris per a la rehabilitació d'habitatges.
- **ICO Garantia SGR/SAECA**. Finançament orientat a autònoms i empreses espanyoles o mixtes amb capital majoritàriament espanyol que compten amb l'aval d'una societat de garantia recíproca (SGR) o una societat anònima estatal de caució agrària (SAECA).
- **ICO Pagarés i Bons d'Empreses**. Finançament orientat a empreses espanyoles que emetin al mercat primari pagarés i bons admesos a cotització en mercats organitzats o en sistemes multilaterals de negociació a Espanya.
- **ICO Innovació Fons Tecnològic.** Finançament orientat a PIME innovadores —d'acord amb els requisits definits per la Direcció General d'Innovació i Competitivitat del Ministeri d'Economia i Competitivitat— que realitzin inversions productives en territori nacional.

Per a més informació, consulteu el web **www.ico.es**

- Agència Tributària

L'Agència Tributària té encomanada l'aplicació efectiva del sistema tributari estatal i duaner, així com d'aquells recursos d'altres administracions públiques nacionals o de la UE dels quals se li encomani la gestió per llei o per conveni.

Les seves accions són la gestió, inspecció i recaptació dels tributs de titularitat estatal (impost sobre la renda de les persones físiques —IRPF—, impost sobre el valor afegit —IVA—, impost sobre la renda de no residents —IRNR—, impost sobre societats —IS— i impostos especials).

Direcció:

C. Guzmán el Bueno, 139

28003 Madrid

Informació tributària bàsica: 901 335 533

Entre els instruments principals de l'Agència Tributària, podríem destacar:

DEDUCCIONS PER INCENTIVAR DETERMINADES ACTIVITATS	% DEDUCCIÓ (1)		BASE DE DEDUCCIÓ
	2012	2013	
Deducció per activitats de R+D (art. 35.1 TRLIS)	25 %	25 %	Despeses del període en R+D, fins a la mitjana dels 2 anys anteriors.
	42 %	42 %	Despeses del període en R+D, sobre l'excés pel que fa a la mitjana dels 2 anys anteriors.
	17 %	17 %	Despeses de personal d'investigadors qualificats de R+D.
	8 %	8 %	Inversions afectes a R+D (llevat d'immobles i terrenys).
Deducció per activitats d'innovació tecnològica (art. 35.2 TRLIS)	12 %	12 %	Despeses del període en innovació tecnològica.

- **El Patent Box espanyol**

El Patent Box és un incentiu fiscal regulat a l'article 23 del text refós de la Llei de l'impost sobre societats (TRLIS) que permet integrar les rendes procedents de la cessió de determinats actius intangibles creats per l'empresa en un 40 % del seu import sobre la base imposable. L'objectiu és generar creixement econòmic mitjançant la creació i posada en valor d'actius intangibles, així com la internacionalització de les empreses innovadores espanyoles.

El Patent Box a Espanya pot ser utilitzat per tot tipus d'empreses que siguin subjectes passius de l'IS i s'aplica als actius intangibles següents: patents, dibuixos o models, plànols, fórmules o procediments secrets, drets sobre informacions relatives a experiències industrials, comercials o científiques. Els seus avantatges són:

- Accessibilitat total: qualsevol empresa que sigui subjecte passiu de l'IS.

- L'incentiu fiscal es configura com una reducció del 60 % de les rendes (diferència positiva entre els ingressos i les despeses relatives al intangible objecte de cessió) derivades de la cessió dels intangibles.
- Aplicable també a la transmissió dels actius intangibles, quan la transmissió es realitzi entre entitats que no formin part d'un grup de societats.
- Recurrència de l'incentiu: aplicabilitat sobre un mateix actiu intangible sense límit d'anys.
- Compatible amb deduccions fiscals per R+D i innovació (art. 35 TRLIS).
- Possibilitat de sol·licitar a l'Administració Tributària acords previs de qualificació dels actius i/o de valoració que donin seguretat jurídica plena a l'aplicació de l'incentiu.
- Aprofitament de l'incentiu independentment de la data de creació del intangible.

CATALUNYA

- ACC1Ó – Agència per a la competitivitat de l'empresa

ACC1Ó és l'agència per a la competitivitat de l'empresa de la Generalitat de Catalunya. Està especialitzada en el foment de la innovació i la internacionalització empresarial i compta amb una xarxa de 32 oficines arreu del món. Recull l'experiència i el coneixement de més de 20 anys de les trajectòries del CIDEM (Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial) i del COPCA (Consorci de Promoció Comercial de Catalunya) desenvolupant programes i serveis de suport de l'empresa catalana. Està adscrita al Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya. ACC1Ó treballa perquè l'empresa sigui conscient dels canvis al seu entorn, els aprofiti i es transformi, tot potenciant aquells elements diferenciadors que la situen en una posició d'avantatge de cara al futur. I entén que aquesta diferenciació es produeix fonamentalment a través de dos vectors clau per a la competitivitat empresarial: la innovació i la internacionalització.

Direcció:

ACC1Ó

Passeig de Gràcia, 129

08008 Barcelona

Tel.: 934 767 200

Entre els ajuts que ofereix ACC1Ó, podem destacar els següents:

- **Ajuts a la internacionalització**. Ofereixen un conjunt de recursos que ajudaran a afrontar totes les fases de l'activitat internacional: iniciació, expansió i consolidació.
- **Ajuts al creixement empresarial.** Impulsen la reflexió sobre el model de negoci i ofereixen serveis enfocats al creixement empresarial mitjançant la millora de la gestió i la definició de l'estratègia de l'empresa.
- **Ajuts a la innovació**. Impulsen la innovació a l'empresa, la realització de projectes de R+D i el creixement de les empreses de base tecnològica.

Per a més informació, consulteu el web **www.acc10.cat**

- Avalis de Catalunya, SGR

Avalis de Catalunya, SGR és una societat de garantia recíproca constituïda l'any 2003 gràcies a l'impuls de la Generalitat de Catalunya i la col·laboració de tot el sector financer català (bancs i caixes d'àmbit nacional que actuen a Catalunya, cambres, patronals més representatives, associacions, entre d'altres), que van entrar a formar part del capital de la societat com a socis protectors.

La missió d'Avalis és procurar l'accés al finançament de PIME i autònoms catalans, davant entitats financeres, millorant les condicions econòmiques de les operacions i cobrint possibles carències de garanties i solvència que les entitats financeres sol·liciten a PIME i autònoms.

Actualment, i com conseqüència de la situació financera del moment present, Avalis està facilitant l'accés al finançament de circulant, així com la reestructuració del passiu. El nostre objectiu és que, a Catalunya, els bons projectes empresarials de PIME i autònoms tinguin accés al finançament —i a més— en les millors condicions.

Direcció:
Avalis de Catalunya, SGR
Gran via de les Corts Catalanes, 635, 4a
08010 Barcelona
Tel.: 902 302 032

Entre els principals instruments que tenen per a PIME destacaríem els següents:

- **Avals financers.** Garanteixen riscos dineraris davant entitats financeres. S'apliquen a finançament d'empreses de nova creació, finançament d'inversions en actiu fix a llarg termini, finançament de les necessitats de circulant, bestretes de subvencions, etc.

  L'aval d'Avalis és compatible amb qualsevol operació tramitada a través de convenis públics oficials (ICO, ICF Crèdit, CDTI, Autoempresa, etc.)

- **Avals econòmics**. Garanteixen riscos dineraris davant de tercers. Responen del compliment de contractes davant proveïdors i/o clients i s'apliquen a avals nacionals i internacionals.

- **Avals tècnics**. Garanteixen riscos d'obligacions no dineràries responent en cas d'incompliment dels compromisos contrets pels avalats. S'apliquen a licitacions de concursos públics davant l'Administració i són avals en compliment d'una garantia.

Per a més informació, consulteu el web **www.avalis-sgr.com**

- Institut Català de Finances (ICF)

L'ICF és una entitat financera pública, fundada l'any 1985, dependent de la Generalitat de Catalunya. L'objectiu principal de l'entitat és impulsar i facilitar l'accés al finançament al teixit empresarial amb seu a Catalunya actuant com a complement del sector financer privat.

L'ICF finança projectes d'inversió, circulant i/o capital a les empreses amb seu social o operativa a Catalunya, mitjançant préstecs, avals i/o inversió en capital de risc.

Direcció:

Institut Català de Finances

Gran via de les Corts Catalanes, 635, 6a

08010 Barcelona

Tel.: 902 227 237

Entre els instruments principals que tenen per a PIME destacaríem els següents:

- **Préstecs per a empreses**
- **Préstecs per a accionistes**
- **Avals**
- **Capital de risc**

Per a més informació, consulteu el web **www.icf.cat**

GUIA DE LA INNOVACIÓ

Vols eliminar les barreres de la teva empresa per innovar?

CÀTEDRA INNOVACIÓ EMPRESA

Universitat Rovira i Virgili

Diputació Tarragona